

М. В. Ниязова, В. Е. Варавенко

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ РЕОРГАНИЗАЦИИ ВУЗОВ: ПРИНЦИПЫ, ТЕНДЕНЦИИ, РИСКИ

Оцениваются последствия реорганизации вузов в форме слияния и присоединения, влияние этих процессов на конкурентную среду рынка образовательных услуг. Выделяются территориальный и отраслевой принципы реорганизации вузов, демонстрируется значительное влияние «новых» вузов на федеральный и региональные рынки, а также выявляются риски, связанные с их доминированием. Обосновывается необходимость контроля над этими процессами со стороны антимонопольных органов, в частности, для определения доминирующего положения на рынке образовательных услуг вузов, созданных в процессе реорганизации, предлагается, наряду с критериями, закрепленными в антимонопольном законодательстве, использовать дополнительный критерий: направление (отрасль) подготовки обучающихся.

Ключевые слова: вуз, реорганизация, слияние, присоединение, региональный рынок образовательных услуг, конкурентная среда, доминирующее положение.



M. V. Niyazova, V. E. Varavenko

Management of the processes of reorganization of universities: principles, trends, risks

In article consequences of reorganization of universities in the form of merge and acquisition, influence of these processes on the competitive environment of the educational services market are estimated. Authors allocate the territorial and sectorial principles of universities reorganization, considerable influence of “new” universities on the federal and regional markets is shown, and also the risks connected with their domination are revealed. Need of control over these processes by antimonopoly authorities are substantiated, in particular, for dominant position definition in the educational services market of the universities created in the reorganization process, it is offered, along with the criterion enshrined in the antitrust law, to use additional criterion: direction (sector) of training of the students.

Key words: university, reorganization, merge, acquisition, regional market of the educational services, competitive environment, dominant position.

«Недопустимость ограничения или устранения конкуренции в сфере образования» [15, ст. 3] — один из 12 основополагающих принципов государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования. Реализация данного принципа «предполагает соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или огра-

ничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [11, ст. 4, п. 7]. Конкретизацией данного принципа является положение о том, что всем «образовательным организациям должно быть гарантировано обеспечение равных прав на получение государственной и муниципальной поддержки, а также на участие

в государственных и муниципальных программах и проектах» [31, с. 13].

На протяжении последних десятилетий отечественное образование пребывает в состоянии модернизации и реструктуризации всех элементов, в том числе системы образовательных учреждений и органов, осуществляющих управление в этой сфере. За это время реструктуризация затронула все уровни профессионального образования, обусловив реорганизацию многих вузов. Начиная с 2006 г. нарастают процессы реорганизации вузов на основе их интеграции (слияния и присоединения). Считается, что объединение вузов будет способствовать повышению качества обучения студентов в Российской Федерации. Так, по словам главы Минобрнауки Д. Ливанова [31], это консолидирует ресурсы образования (финансовые, имущественные, преподавательские), что должно улучшить условия обучения студентов, повысить качество образования и поднять уровень научных исследований.

В основе объединения вузов лежат два базовых принципа — территориальный и отраслевой¹. Например, федеральные университеты формируются на основе первого из названных принципов: объединяются вузы, находящиеся на территории преимущественно одного субъекта Федерации. Ярким примером проведения второго, отраслевого принципа является создание Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, объединившей в своем составе множество региональных вузов, специализирующихся на подготовке государственных и муниципальных служащих.

В рамках выделенных принципов интеграции вузов для реформирования их системы используются следующие способы: формирование научно-образовательных и учебно-научно-производственных комплексов; присоединение к образовательным учреждениям высшего профессионального образования учреждений начального и среднего профобразования; введение таких категорий университета, как федеральный и национальный исследовательский. Юридически данные процессы оформляются в виде либо слияния, либо присоединения вузов.

В большинстве случаев официальной основой так называемой оптимизации являются административные решения, принимаемые исходя из социально-экономической и структурно-функ-

циональной целесообразности, а с 2012 г. — результатов мониторинга деятельности федеральных образовательных учреждений высшего профессионального образования. Масштаб реорганизации вузов существенен, затрагивает десятки отечественных вузов и все регионы России. Так, по результатам мониторинга за 2011 г. «межведомственная комиссия признала неэффективными и нуждающимися в реорганизации 30 университетов и 262 филиала, которые должны быть объединены с более успешными вузами» [20].

Принимая во внимание значимость ожидаемого социально-экономического эффекта, настоящее исследование посвящено оценке последствий процессов реорганизации в сфере высшего профессионального образования. Оценка осуществлялась на основе анализа состояния конкуренции и уровня экономической концентрации отечественного рынка образовательных услуг, условий осуществления деятельности государственных и негосударственных образовательных учреждений.

Образовательные учреждения как субъекты товарного рынка

Предварительный вопрос, ответ на который позволит говорить о влиянии реформирования системы образования на состояние рынка образовательных услуг, заключается в следующем: насколько корректно рассуждать об образовательных учреждениях и их деятельности в терминах антимонопольного законодательства? Иными словами, можно ли в принципе говорить о «рынке образовательных услуг» как разновидности товарного рынка и университете как «субъекте товарного рынка». Данная задача может быть решена при помощи анализа понятийного аппарата ФЗ «О защите конкуренции», в ст. 4 которого приведены определения базовых категорий антимонопольного законодательства. Для целей данной работы существенное значение имеют такие понятия, как «товар», «товарный рынок» и «хозяйствующий субъект».

В соответствии с п. 1 ст. 4 ФЗ «О защите конкуренции», «товар» определяется как «объект гражданских прав (в том числе работа, услуга, включая финансовую услугу), предназначенный для продажи, обмена или иного введения в оборот» [11]. Высшее учебное заведение, реализуя программы высшего профессионального (и иных уровней) образования, оказывает физическим лицам образовательные услуги, т. е. в терминах ФЗ «О защите конкуренции» — «продает или

¹ В данном исследовании под «отраслью» понимается отдельное направление подготовки студентов.

иным образом вводит в оборот товар». Под продажей следует понимать оказание образовательных услуг на коммерческой основе, а под «иным введением в оборот» — оказание тех же услуг на бюджетной (бесплатной для обучающихся) основе.

Согласно п. 4 ст. 4 ФЗ «О защите конкуренции», под «товарным рынком» понимается «сфера обращения товара, который не может быть заменен другим товаром, или взаимозаменяемых товаров, в границах которой (в том числе географических) исходя из экономической, технической или иной возможности либо целесообразности приобретатель может приобрести товар, и такая возможность либо целесообразность отсутствует за ее пределами» [11]. Итак, коль скоро образовательная услуга является «товаром», она имеет обращение на «товарном рынке» — рынке образовательных услуг. По территориальному признаку можно выделить общероссийский рынок образовательных услуг и региональные рынки, под которыми в настоящей работе понимаются рынки образовательных услуг, сложившиеся на территории отдельных субъектов РФ.

И наконец, в соответствии с п. 5 ст. 4 ФЗ «О защите конкуренции», «хозяйствующий субъект» определяется как «коммерческая организация, некоммерческая организация, осуществляющая деятельность, приносящую ей доход, индивидуальный предприниматель, иное физическое лицо, не зарегистрированное в качестве индивидуального предпринимателя, но осуществляющее профессиональную деятельность, приносящую доход, в соответствии с федеральными законами на основании государственной регистрации и (или) лицензии, а также в силу членства в саморегулируемой организации» [11].

В силу Закона «О высшем и послевузовском образовании» [10] (далее — Закон о ВПО) высшим учебным заведением является образовательное учреждение, учрежденное и действующее на основании законодательства Российской Федерации об образовании, имеющее статус юридического лица и реализующее в соответствии с лицензией образовательные программы высшего профессионального образования (п. 1 ст. 8 Закона о ВПО). Университеты создаются в форме различных некоммерческих организаций. Так, федеральные университеты создаются в форме федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования. Рассмотрим компоненты, входящие в это определение:

— сочетание «федеральное государственное образовательное учреждение» указывает на собственника (учредителя) учреждения, т. е. «образовательное учреждение, созданное Российской Федерацией» (п. 3 ст. 12 Закона о ВПО);

— определение «образовательный» свидетельствует о том, что учреждение осуществляет образовательную деятельность, т. е. реализует одну или несколько образовательных программ и (или) обеспечивает содержание и воспитание обучающихся, воспитанников (п. 1 ст. 12 Закона о ВПО);

— понятие «высшее профессиональное образование» характеризует тип образовательного учреждения и уровень реализуемых образовательных программ, где высшее профессиональное образование (программы бакалавриата, программы подготовки специалиста и программы магистратуры) относится к основным профессиональным программам [16, ст. 9, п. 5];

— «автономное учреждение», являясь одним из трех типов государственных, муниципальных учреждений, определяет организационно-правовую форму федерального университета: это «некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сфере образования» [14, ст. 2, п. 1]. Автономное учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с предметом и целями деятельности, определенными федеральными законами и уставом, путем выполнения работ, оказания услуг в сфере образования [Там же, ст. 3.23, п. 7]. Доходы автономного учреждения поступают в его самостоятельное распоряжение и используются им для достижения целей, ради которых оно создано, если иное не предусмотрено законом [Там же, п. 8].

Таким образом, университеты, равно как и иные виды образовательных учреждений, являются некоммерческими организациями, осуществляющими предпринимательскую деятельность, что позволяет квалифицировать их как «хозяйствующих субъектов» в соответствии с антимонопольным законодательством, т. е. как субъектов рынка образовательных услуг.

Анализ состояния конкурентной среды на региональных рынках образовательных услуг

Далее остановимся на оценке состояния конкуренции на федеральном и региональных рынках образовательных услуг высшего профессионального образования. В своем исследовании мы опирались на выявленные принципы интеграционных процессов в высшем образовании: территориальное и отраслевое объединение. Применительно к территориальному объединению вузов географические границы анализируемых товарных рынков соответствуют границам зон деятельности хозяйствующих субъектов — границам субъектов Федерации, на территории которых действуют вузы. При осуществлении анализа использовались официальные статистические данные Росгосстата [25, с. 248–251] и

информация, представленная на сайтах вузов [1; 4; 6, с. 9; 8; 17; 19, с. 11; 21; 26; 28–30; 32]. Исчисление доли вуза на региональных рынках образовательных услуг осуществлялось на основе численности студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования в субъектах Федерации, обучающихся в государственных (муниципальных) и негосударственных вузах.

Реорганизация вузов на основе территориального принципа

Результаты анализа конкурентной среды региональных рынков образовательных услуг приведены в таблице. В целях проведения данного анализа и для более точного определения доли рынка федеральных университетов Северо-Западного федерального округа из общей численности студентов округа исключены студенты, обучающиеся в вузах Санкт-Петербурга.

Доля федеральных университетов на региональных рынках образовательных услуг

№ п/п	Федеральный университет	Число обучающихся по программам ВПО, тыс. чел.			Доля федерального университета на рынке образовательных услуг, %	
		федеральный университет	федеральный округ	субъект РФ	федеральный округ	субъект РФ
1	Северный (Арктический) федеральный университет им. М. В. Ломоносова (САФУ), Архангельская обл., СЗФО	26,742	259,3	37,9	10,31	70,56
2	Балтийский федеральный университет им. И. Канта (БФУ), Калининградская обл., СЗФО	16,0	259,3	40,3	6,17	39,70
3	Южный федеральный университет (ЮФУ), Ростовская обл., ЮФО	41,699	552,9	201,3	7,54	20,71
4	Северо-Кавказский федеральный университет (СКФУ), Ставропольский край, СКФО	34,5	340,7	126,8	10,13	27,21
5	Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ), Республика Татарстан, ПФО	35,191	1 292,5	200,2	2,72	17,58
6	Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (УрФУ), Свердловская обл., УФО	49,884	529,4	186,2	9,42	26,79
7	Сибирский федеральный университет (СФУ), Красноярский край, СФО	36,5	827,1	111,9	4,41	32,62
8	Северо-Восточный федеральный университет им. М. К. Аммосова (СВФУ), Республика Саха (Якутия), ДВФО	19,051	281,7	41,8	6,76	45,58
9	Дальневосточный федеральный университет (ДВФУ), Приморский край, ДВФО	53,6	281,7	89,7	19,03	59,76

Как следует из таблицы, на сегодняшний день, сформированная в 2006–2012 гг. сеть федеральных университетов состоит из 9 вузов, созданных в 7 федеральных округах (в двух из которых — по 2 федеральных университета). Федеральные университеты представляют собой интегрированные комплексы образования, науки и бизнеса, созданные с целью обеспечения подготовки кадров для комплексного социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и равномерного развития системы высшего профессионального образования в федеральных округах на основе оптимизации региональных образовательных структур и укрепления связей образовательных учреждений высшего образования с экономической и социальной сферой федеральных округов. Стратегическая миссия федерального университета — формирование и развитие конкурентоспособного человеческого капитала в федеральных округах на основе создания и реализации инновационных услуг и разработок [33].

В целом полученные данные свидетельствуют о значительном влиянии созданной сети федеральных университетов на региональные рынки образовательных услуг. Из таблицы следует, что их доля на рынках варьируется от 18 до

71 %, что может нарушать пороговые значения, закрепленные в антимонопольном законодательстве. На рис. 1 наглядно представлена доля присутствия каждого федерального университета на соответствующем региональном рынке.

Из рис. 1 видно, что из девяти федеральных университетов имеют долю на региональном рынке:

— выше 35 %, но менее 50 % — Балтийский и Северо-Восточный федеральные университеты;

— свыше 50 % — Северный и Дальневосточный федеральные университеты.

Регионам присутствия этих четырех университетов являются два федеральных округа: Северо-Западный и Дальневосточный.

Реорганизация вузов на основе отраслевого принципа

В период с 2006 по 2012 г. в целях совершенствования учебной, научной и организационно-методической базы оптимизировалась сеть государственных вузов в Москве и Санкт-Петербурге, в результате были созданы или укрупнены Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Финансовый университет при Пра-

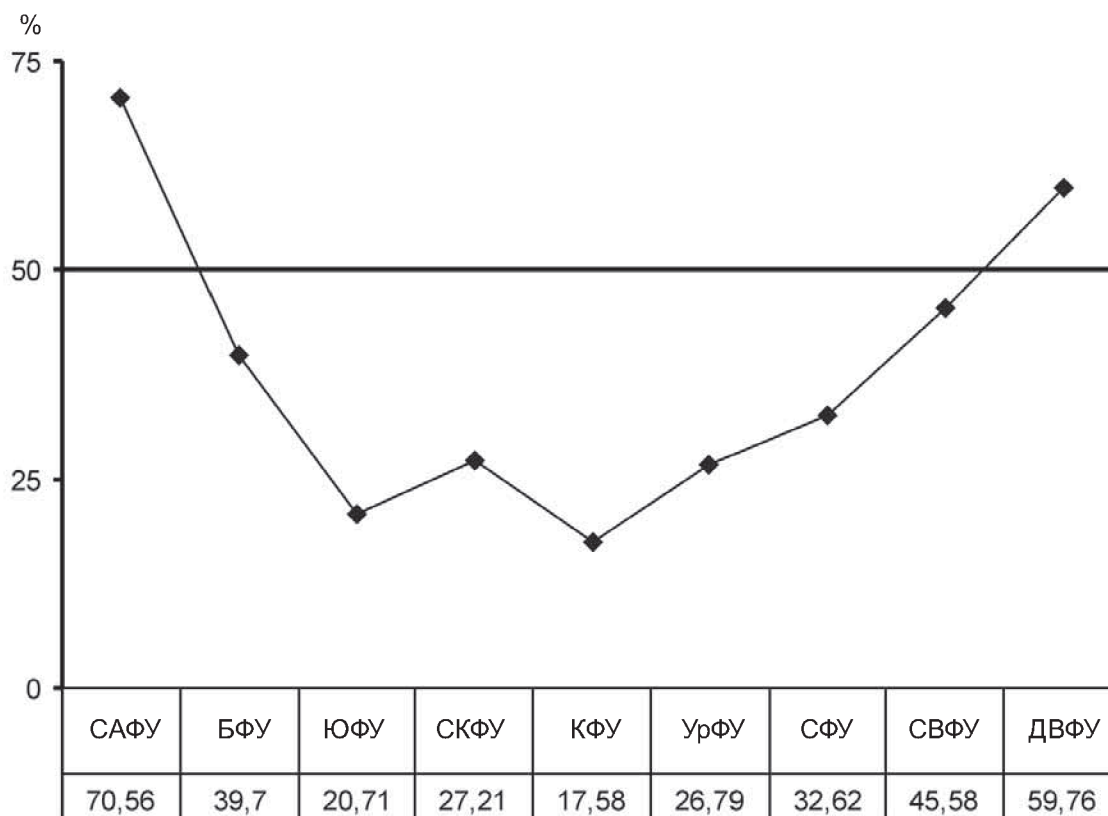


Рис. 1. Доля федеральных университетов на рынках субъектов Федерации

вительстве РФ (Финуниверситет), НИУ «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова (РЭУ), Санкт-Петербургский государственный политехнический университет (СПбГПУ), Санкт-Петербургский государственный экономический университет (СПбГЭУ), Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики (НИУ ИТМО), Государственный университет морского и речного флота имени адмирала С. О. Макарова (ГУМРФ) и другие вузы.

Наиболее крупными вузами в Москве стали Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, специализирующаяся на оказании образовательных услуг в сфере подготовки государственных и муниципальных служащих, а также Финансовый университет при Правительстве РФ, осуществляющий подготовку преимущественно специалистов в области финансов; в Санкт-Петербурге — Санкт-Петербургский государственный экономический университет, специализирующийся на подготовке специалистов по экономическим направлениям (207, 84 и 60 тыс. студентов соответственно), что превышает численность обучающихся любого из федеральных университетов.

Однако в силу масштаба названных регионов доля присутствия этих вузов в Москве составляет до 20 %, Санкт-Петербурге — до 15 % (рис. 2).

Таким образом, из рис. 2 следует, что, опираясь на существующие критерии оценки доли присутствия хозяйствующего субъекта на товарном рынке, вузы, созданные в результате интеграции на основе отраслевого принципа, не могут быть признаны доминирующими на рынке образовательных услуг. Однако если провести оценку доли указанных вузов не на рынках образовательных услуг в целом, а в соответствующем отраслевом (профессиональном) сегменте рынка, взяв за основу приоритетное направление подготовки студентов соответствующим вузом, вероятно, доля присутствия будет гораздо более высокой.

Предлагаемый авторами «отраслевой» критерий оценки доли присутствия мог бы стать эффективным инструментом определения доминирующего положения вуза на рынке образовательных услуг. Например, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ является крупнейшим учебным заведением России, представленным в 53 субъектах РФ. Академия объединила 10 из 11 вузов государственной службы из рейтинга

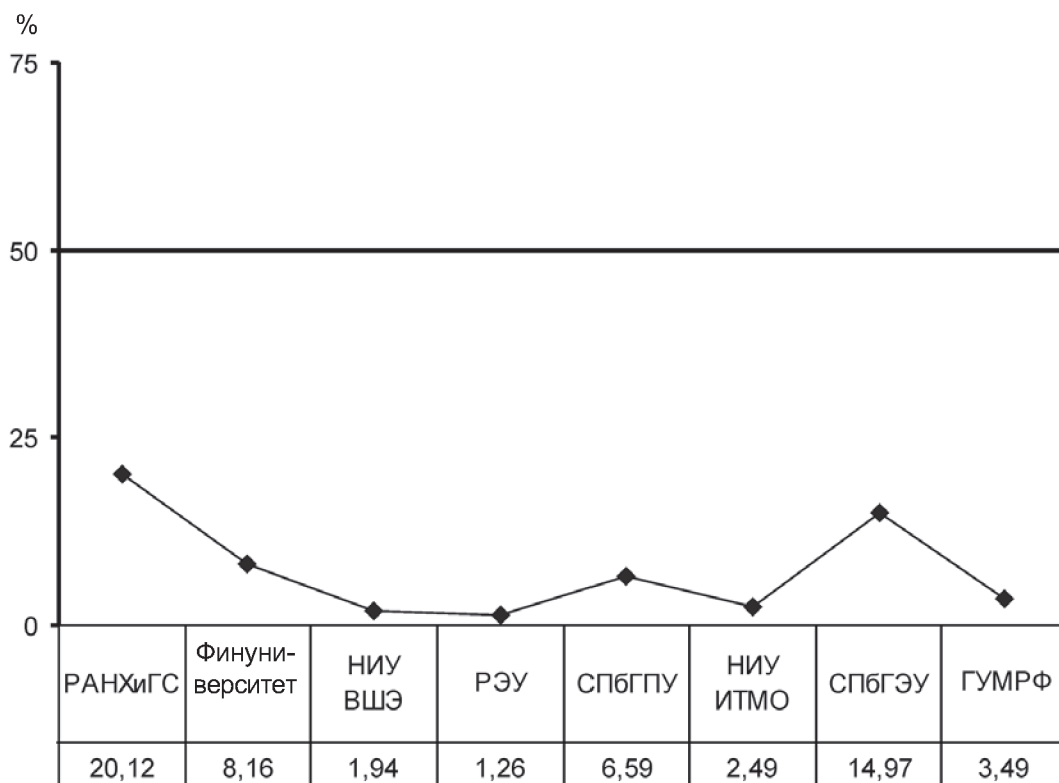


Рис. 2. Доля присутствия на региональных рынках образовательных услуг вузов г. Москвы и г. Санкт-Петербурга, созданных в результате слияния

Федерального агентства по образованию 2008 г. [24] и является единственным образовательным учреждением государственной службы в Мониторинге деятельности федеральных государственных вузов 2012 г. [22] (не считая некоторое число вузов, реализующих программу ВПО «Государственное и муниципальное управление»). Таким образом, если использовать «отраслевой» критерий оценки доли присутствия вуза на рынке образовательных услуг, то можно предположить, что доля академии в данном сегменте федерального рынка образовательных услуг составляет свыше 50 %. Однако подтвердить или опровергнуть это предположение, опираясь на анализ конкурентной среды, не представляется возможным из-за отсутствия статистических данных в разрезе по отдельным сегментам рынка образовательных услуг, выделенных по направлениям подготовки (отраслям).

Прямые и косвенные риски, связанные с доминированием отдельных вузов на рынках образовательных услуг

В соответствии с п. 1 ст. 5 ФЗ «О защите конкуренции» положение хозяйствующего субъекта на товарном рынке признается доминирующим, если доля такого субъекта на рынке превышает 50 %. Опираясь на данное правило, доминирующим нельзя признать положение следующих федеральных университетов:

- Северного (Арктического) федерального университета им. М. В. Ломоносова (Архангельская область);
- Дальневосточного федерального университета (Приморский край).

Статус же остальных семи федеральных университетов не однозначен, поскольку в соответствии с названной статьей ФЗ «О защите конкуренции» можно признать доминирующим положение хозяйствующих субъектов, имеющих долю на товарном рынке менее 50 %.

Вузы же, объединенные на основе отраслевого принципа, выпадают из сферы антимонопольного регулирования, поскольку их доминирующее положение не может быть установлено по тем критериям, которые закреплены в действующем антимонопольном законодательстве. Однако их доминирование в отдельных сегментах рынка образовательных услуг — объективная данность.

К чему потенциально может привести доминирование одного хозяйствующего субъекта на

товарном рынке? Непосредственный результат — постепенное устранение иных хозяйствующих субъектов с данного товарного рынка. Применительно к рынку образовательных услуг это означает постепенное вытеснение с него действующих вузов, не вошедших в интеграционные процессы по тем или иным причинам, а также усложнение входа на рынок вновь создаваемых учебных заведений высшего профессионального образования.

Косвенные последствия будут иметь более серьезный характер: неконтролируемое увеличение стоимости образовательных услуг (из-за отсутствия конкуренции и государственного регулирования цен на эти услуги); снижение качества образовательных услуг (отсутствие конкуренции и объективная невозможность государственного контроля над качеством *услуги* как объекта гражданских прав — «товара» особого рода); создание дефицита образовательных услуг (из-за отсутствия конкуренции и снижения государственной поддержки бесплатного (бюджетного) набора). Кроме того, исчезновение хозяйствующих субъектов с рынка образовательных услуг приведет к потере работы квалифицированными работниками, коими являются преподаватели вузов; уменьшению суммы налоговых отчислений в бюджеты различных уровней. Все это в совокупности негативно повлияет на уровень жизни населения и степень социальной напряженности.

Указанные выше результаты реформирования российской системы высшего образования не планировались. Более того, первоначально заявлялось о равенстве развития учебных заведений высшего профессионального образования: предполагался одинаковый налоговый режим, единый норматив финансирования бюджетных студентов и т. д. Вместе с тем, например, для федеральных университетов предусмотрены дополнительные преференции, что ведет к усилению доминирования указанных субъектов на региональных рынках. Так, еще в 2008 г. статс-секретарь заместителя министра образования и науки Ю. П. Сентюрин отметил, что федеральные университеты смогут реализовывать образовательные программы, разработанные на основе собственных стандартов и требований; будут вправе подтверждать присвоение ученых степеней наряду с Высшей аттестационной комиссией при Минобрнауки и пр. [27]. Применение указанных *«льгот»* «подавляет рыночные отношения, сводя к минимуму инициативу отдельных университетов и соперничество между ними» [7, с. 177].

В настоящее время оформились имущественные и административные факторы, усиливающие доминирующее положение вузов, созданных в результате интеграционных процессов, на рынке образовательных услуг. Так, в Концепции создания и государственной поддержки развития федеральных университетов 2009 г. [9] зафиксированы дополнительные привилегии федеральных университетов, усиливающие дисбаланс на рынке: установление особых нормативов на содержание их текущей деятельности; участие государства в формировании фондов целевого капитала; приоритетное включение объектов университетского кампуса в перечень объектов капитального строительства, финансируемого полностью или частично из средств федерального бюджета, выделяемых в рамках федеральных целевых программ и непрограммной части федеральной адресной инвестиционной программы.

Среди административных факторов, усиливающих доминирующее положение федеральных университетов, можно назвать отдельные инициативы реформаторов, касающиеся модернизации системы послевузовского образования. Так, решение совещания Высшей аттестационной комиссии по развитию системы государственной аттестации научных кадров о формировании на базе одного из федеральных университетов рабочей группы по созданию «оптимальной сети диссертационных советов федерального округа» породило риск возникновения барьеров для входа на рынок образовательных услуг других вузов. Прибавим к этому принцип приоритета федеральных университетов при определении контрольных цифр набора (приема) в соответствии с так называемыми потребностями социально-экономического развития региона.

Таким образом, в силу выявленного значительного влияния на федеральный и региональные рынки образовательных услуг университетов, созданных в результате реорганизации, предусмотренные для них «дополнительные свободы и права» потенциально способны стать инструментами злоупотребления этими вузами своим доминирующим положением на данных рынках. Приведенные примеры иллюстрируют лишь некоторые возможности проявления злоупотреблений доминирующим положением на товарном рынке, спровоцированных управленческими актами, облеченными в правовые формы.

На наш взгляд, сложившееся положение на региональных рынках образовательных услуг требует вмешательства антимонопольных органов и проведения мониторинга и анализа конку-

рентной среды на этих рынках, оценки статуса федеральных университетов как субъектов рынка образовательных услуг и соответствия их деятельности нормам антимонопольного законодательства в части соблюдения условий доступа на товарный рынок, возможности оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на товарном рынке [11, ст. 5, п. 8].

Следует отметить, что с 2006 г. при ФАС России действует экспертный совет по развитию конкуренции в сфере образования и науки, однако им не рассматривались проблемы укрупнения отдельных вузов и не проводился обзор состояния конкурентной среды на рынке образовательных услуг высшего профессионального образования.

Выводы

Проведенный анализ позволил выделить и обосновать территориальный и отраслевой принципы реорганизации вузов, а также продемонстрировать значительное влияние «новых» вузов на региональные рынки образовательных услуг.

Вуз является субъектом товарного рынка, и, следовательно, на его деятельность должны распространяться требования и ограничения, предусмотренные антимонопольным законодательством. Однако критерии выявления доминирующего положения на товарных рынках, закрепленные в антимонопольном законодательстве, не позволяют оценить долю присутствия вузов, созданных в результате объединения на основе отраслевого принципа, и, соответственно, не позволяют выявить их доминирующее положение в отдельных сегментах рынка образовательных услуг.

Возможно, оптимизация сети вузов в результате их слияния и поглощения происходит под влиянием «объективных факторов» [5], но она должна проводиться под контролем антимонопольных органов в соответствии с требованиями российского законодательства. Иначе государство, создав крупные вузы и особые условия для их развития, поощряет монополизацию региональных рынков образовательных услуг, подавляет инструменты рыночной координации и стимулирует становление «контролируемой конкуренции» [7, с. 214]. С другой стороны, не следует исключать то, что эффективное развитие системы образования предполагает монополизацию рынка образовательных услуг. Но в таком случае вузы, занимающие доминирующее положение, должны подпадать под более пристальный

контроль со стороны государства, в частности, в сфере ценообразования, качества услуг и кадровой политики.

1. Академия сегодня [Электронный ресурс] // Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ : офиц. сайт. URL: <http://www.ranepa.ru/about-the-academy/academy-today.html>

2. Атаманчук Г. В. Теория государственного управления : курс лекций. 3-е изд., доп. М. : ОМЕГА-Л, 2005. 584 с.

3. Бок Д. Университеты в условиях рынка. Коммерциализация высшего образования / пер. с англ. С. Карпа. М. : Высш. школа экономики, 2012. 224 с.

4. Визитная карточка Северо-Кавказского федерального университета [Электронный ресурс]. URL: <http://ncfu.ru/vizitnaya-kartochka-severo-kavkazskogo-federalnogo-universiteta.html>

5. Д. Ливанов предрек системе высшего образования серьезные потрясения [Электронный ресурс] // РБК : портал новостей и деловой информации. 21.06.2013: URL: <http://top.rbc.ru/society/21/06/2013/862937.shtml>

6. Казанский (Приволжский) федеральный университет. Казань, 2012 [Электронный ресурс] // Казанский (Приволжский) федеральный университет : офиц. сайт. URL: http://shelly.ksu.ru/portal/docs/F113147261/buklet_kfu.pdf

7. Кларк Б. Р. Система высшего образования: академическая организация в кросс-национальной перспективе / пер. с англ. А. Смирнова. М. : Высш. школа экономики, 2011. 360 с.

8. Кокшаров В. А. Программа и основные направления развития Уральского федерального университета. Екатеринбург, 2010 [Электронный ресурс] // Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина : офиц. сайт. URL: http://www.career.ustu.ru/uploads/media/Doklad_V.A._Koksharova.pdf

9. Концепция создания и государственной поддержки развития федеральных университетов : протокол заседания межведомств. раб. группы по приоритет. нац. проекту «Образование» при Совете при Президенте РФ по реализации приоритет. нац. проектов и демографической политике от 29.09.2009 г. № АФ-33/03пр. [Электронный ресурс]. URL: <http://old.mon.gov.ru/pro/pnpo/fed/09.09.22-fu.konc.pdf>

10. О высшем и послевузовском профессиональном образовании : Федер. закон от 22.08.1996 г. № 125-ФЗ [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

11. О защите конкуренции : Федер. закон № 135-ФЗ (в ред. от 29.11.2010 г.)

12. О некоммерческих организациях : Федер. закон от 12.01.1996 г. № 7-ФЗ [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

13. О Федеральной целевой программе развития образования на 2011–2015 годы : Постановление Правительства РФ от 7.02.2011 г. № 61 [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

14. Об автономных учреждениях : Федер. закон от 3.11.2006 г. № 174-ФЗ [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

15. Об образовании в Российской Федерации: Федер. закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

16. Об образовании : Закон РФ от 10.07.1992 г. № 3266-1 [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

17. Общие сведения [Электронный ресурс] // Финансовый университет при Правительстве РФ : офиц. сайт. URL: <http://www.fa.ru/UNIVERSITY/Pages/default.aspx>

18. Одицова М. И. Экономика права : учеб. пособие. М. : Высш. школа экономики, 2007. 430 с.

19. Отчет ректора о деятельности университета за 2012 год. Ростов н/Д, 2013. 296 с. [Электронный ресурс] // Южный федеральный университет : офиц. сайт. URL: <http://www.sfedu.ru>

20. Очередной мониторинг эффективности вузов начнется в РФ 15 августа [Электронный ресурс] // РОСБАЛТ : информ. агентство. URL: <http://www.rosbalt.ru/main/2013/06/10/1139107.html>

21. Первый экономический [Электронный ресурс] // Санкт-Петербургский государственный экономический университет : офиц. сайт. URL: <http://www.finec.ru/>

22. Показатели мониторинга деятельности федеральных государственных высших учебных заведений и их филиалов [Электронный ресурс] // Мин-во образования и науки РФ : офиц. сайт. URL: <http://xn--80abucjiibhv9a.xn--p1ai/%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8/2932>

23. Проект доклада о состоянии конкуренции в Российской Федерации. М. : ФАС РФ, 2013. 383 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.novosibirsk.fas.gov.ru/node/10628>

24. Рейтинги вузов [Электронный ресурс] // Российское образование : федер. портал. URL: <http://www.edu.ru/abitur/act.9/index.php>

25. Российский статистический ежегодник. 2012: стат. сб. М. : Росстат, 2012. 786 с.

26. Северный (Арктический) федеральный университет им. М. В. Ломоносова : офиц. сайт [Электронный ресурс]. URL: http://narfu.ru/university/about/business_card/

27. Сентюрин Ю. П. Создание федеральных университетов: законодательный аспект : стенограмма интернет-интервью статс-секретаря — заместителя Министра образования и науки. 7 окт. 2008 года [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «Гарант».

28. Совещание с руководством Дальневосточного федерального округа и Дальневосточного федерального университета [Электронный ресурс] // Президент России : офиц. сайт. URL: <http://kremlin.ru/news/16435>

29. Статистические данные СВФУ [Электронный ресурс] // Северо-Восточный федеральный университет : офиц. сайт. URL: <http://www.s-vfu.ru/universitet/o-vuze/obshchie-svedeniya/svfu-v-tsifrah/>

30. СФУ в цифрах [Электронный ресурс] // Сибирский федеральный университет : офиц. сайт. URL: <http://www.sfu-kras.ru/about>

31. Укрупнение вузов улучшит качество образования, уверен Ливанов [Электронный ресурс] // РИАОВОС-ТИ : офиц. сайт. URL: <http://ria.ru/education/20120529/660232756.html>

32. Университет сегодня [Электронный ресурс] // Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта : офиц. сайт. URL: <http://www.kantiana.ru/about/>

33. Федеральные университеты [Электронный ресурс] // Мин-во образования и науки РФ : офиц. сайт. URL: <http://минобрнауки.рф/проекты/ведущие-вузы/федеральные-университеты>

34. Часть первая Гражданского кодекса Российской Федерации от 30.11.1994 г. № 51-ФЗ (принята Гос. думой 21.10.1994 г.) [Электронный ресурс]. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

35. Эффективность законодательства в экономической сфере : науч.-практ. исслед. / отв. ред. проф. Ю. А. Тихомиров. М. : Волтерс Клувер, 2010. 384 с.



Л. А. Малышева

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ ВУЗОВ В УСЛОВИЯХ СЛИЯНИЙ И ПОГЛОЩЕНИЙ

В статье предлагается авторский подход к организационному проектированию, учитывающий интересы стейкхолдеров и рыночную ситуацию для каждого типа продукта (услуги). Рассматривается последовательность преобразований — от выработки стратегии до корректировки продуктового портфеля.

Ключевые слова: организационное проектирование, развитие, вузы, стратегия, бизнес-процессы, организационные структуры.



L. A. Malysheva

Organizational design universities in terms of mergers and acquisitions

In the article the author's approach to organizational design, compatible with the interests of stakeholders and market conditions for each type of product (service). It is proposed sequence of transformation — from strategy to adjust the product portfolio with the elimination of internal competition, optimize business processes, structures, systems, employee motivation.

Key words: organizational design, development, University, strategy, business processes, organizational structures.

Вузы столкнулись с организационными преобразованиями сравнительно недавно. Новый Федеральный закон «Об образовании» подразумевает сокращение количества университетов примерно на 30 %. Правительство и министерство фактически дали старт «слияниям и поглощениям» вузов с 1 января 2011 г. Однако исследований, анализирующих структурные преобразования в вузах, явно недостаточно. Поэтому внутренние изменения во многих вузах осуществляются спонтанно.

В большинстве вновь создаваемых университетов преобразования начинаются с произволь-

ных перестроек организационных структур. При этом механически соединяются разные культуры, стили, научные школы. Излишне говорить о неэффективности подобных действий, в отдельных случаях носящих разрушительный характер. Копирование зарубежного опыта построения университетов не дает должного эффекта из-за существенных отличий в условиях их функционирования, степени государственной поддержки, а также из-за отличий экономических, исторических, культурных и прочих условий. То, что зачастую считается передовым опытом, может разрушить исторически сложившиеся и адаптированные